



وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق و العلوم السياسية   المرجع:11

قسم العلوم السياسية

مذكـرة نهايــة الدراســة لنيـل شهـادة الماستـر

الاتصـــال ودوره فــي تنميــة الموارد البشريـــة

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية   التخصص: دبلوماسية وتعاون دولي

تقديـم الطالــب: **إشراف الأستاذ(ة):**

- بوسيف فتحي   حسان دواجي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستـاذ(ة): عبد اللاوي جواد   رئيســــــا

الأستـاذ(ة): حسان دواجي محمد   مشرفا مقررا

الأستـاذ(ة): عباسي عبد القادر   مناقشــــا

السنة الجامعية: 2019/2018

نوقشـت يـــوم:2019/09/19

الشكـــــر والتقديـــــــر

الحمـد لله حمـدا طيبـا مباركـا فيـه، الحمـد لله الـذي أعـانني علـى انجـاز هـذا العمـل المتواضـع، ويسـر لـي طريقـه مـن غيـر حـول ولا قـوة، والصـلاة والسـلام علـى اشـرف خلف الله وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين......

أما بعـــــــد

انطلاقـا مـن قولـه صـلى الله عليـه وسـلم : «مـن لا يشـكر النـاس لا يشـكر الله » (رواه الترميـذي) فهـذا خيـر مكـان يعتـرف فيـه بالفضـل لذويـه، لـذا لا يسـعني بعـد أن انتهيـت مـن هـذه الدراسـة العلميـة إلا ان أتقـدم بالشـكر الـوفير والامتنـان العظـيم إلـى كـل مـن مـد لي يد العون في انجازها، أو اسهم معي في إخراجها.

وأخـص بالشـكر والتقـدير إلـى مشـرفي وأسـتاذي الجليـل الأستاذ"حسـان دواجـي محمـد" التي غمرتني بفيض علمها، وكثير نصحها وحسن معاملتها، وجميل صبرها.

كمـا أتقـدم بخـالص شـكري وعظـيم امتنـاني إلـى السـادة الافاضـل أعضـاء لجنـة المناقشة :

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتوجيهها نحو الدقة والشمول.

وأسـجل شـكري وتقـديري إلـى جـامعتي، جامعـة "عبـد الحميـد ابـن بـاديس" التـي أتاحـت لـي فرصـة العلـم والمعرفـة، خاصـة كليـة الحقـوق والعلـوم السياسـية وجميـع أسـاتذتها الافاضل .

ولا يفـوتني أن أتوجـه بالشـكر الجزيـل والعرفـان الكبيـر إلـى والـدي الكـرام، الـذين كفلانـي بـدعمهما وإلـى كـل عـائلتي الكريمـة وختامـا لا أدعـي أننـي بلغـت الكمـال فـي هـذه الدراسـة، فالكمـال لله وحـده، ولكـن حسـبي أننـي حاولـت، فـان أخطـأت فلـي أجـر وإن أحسـنت فلـي أجـران وصـدق الله العظـيم إذ يقـول : «وأن لـيس للإنسـان إلا مـا سعى وان سعيه سوف يرى * ثم يجزاه الجزاء الأوفى » النجم (39 - 40).

والله أسال أن يوفقنا ويسدد خطانا لما فيه الخير.

الإهـــــــــــداء

أهـدي حصـيلة جهـدي هـذا إلــى أغلــى مــا أملــك فــي الوجــود إلــى اطيــب نعمــة أهـداها الخالق المعبود إلى من منحتني الحنان والحب والعطاء

أمـــــي الغالية

إلى أعظم إنسان تربيت في حضنه، والذي طالما شجعني للوصول إلى أعلى المراتب

أبـــــي العزيز

إلى أقرب ما لدي في الحياة، إخوتي.

إلى كل صديقاتي في الجامعة .

وإلى كل مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس........

وإلى كل محبي العلم والتعليم والتعلم.

إليهم جميعا أهدي هذه الدراسة المتواضعة.

مقدمـــــــــة

لقد شهد العالم في الأعوام الأخيرة مسايرة التطور التكنولوجي والاقتصادي الحاصل في الوقت الراهن المساهمة بتطوير وتوسيع المؤسسات الإدارية والاقتصادية، والمؤسسة أنما كانت يمكن اعتبارها العمود الفقري للدولة فقيام و تطور هذه الأخيرة مرهون بمدى قوة ونجاح المؤسسة داخل التطورات والتحديات التي يشهدها العالم في ظل العولمة والتطور التكنولوجي.

أصبح من الضروري على المؤسسة أن تخصص إدارة لكل وظيفة وذلك حسب حاجاتها.

ولأن المؤسسة مزيج من الوسائل المادية يديرها العنصر البشري فإن تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرار مرتبطة بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها وطاقاتها المتاحة بطريقة مثلى وفق الاتصال كونه متغير مستقل باعتباره من بين المواضيع الشائكة التي لقيت اهتماما كبيرا من الباحثين والمختصين، خاصة بعد التطور التكنولوجي الحاصل الذي عرفه الإنسان على مستويات عديدة من بينها المؤسسات الاقتصادية والتجارية.

ومن هذا المنطلق فإن الاتصال بأساليبه وأنواعه له دور ومكانة هامة في تنمية الموارد البشرية، وباعتباره وسيلة تستخدمها الموارد البشرية في تسيير شؤونها بصفة عامة وشؤون مستخدميها بصفة خاصة.

إذ نجد سابقا بأن قوة المؤسسة تقاس أساسا بقوة رأس مالها لكن هذه المعادلة ليس لها مفعول فتغيرت واستبدلت بمعادلة أخرى أكثر دلالة و مصداقية تتمثل في اعتبار الاتصال القلب النابض للمؤسسة كما يمثل نظام إداري و أداة فعالة بواسطة تتفاعل المؤسسات مع بنيتها الداخلية والخارجية كما لا يمكن الاستغناء عنه خاصة في ظل المنافسة والتحديات اليومية.

تتجسد أهمية الاتصال في كونه يسمح للإدارة بالإبلاغ عن سياستها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية سواء في مجال الاستخدام أو التنمية أو التحضير أو التدريب أو تقييم الأداء أو الترقية...الخ فهو يهم الإدارة كما يهم القادة الإداريين.

إدارة الموارد البشرية هي الهيكل المكلف بتنمية وتسيير وتنظيم العناصر البشرية وذلك عن طريق قيام المؤسسة بدراسة كل قضايا والمسائل المتعلقة يهم من خلال استقطاب واختيار الكفاءات الملائمة سواء داخل أو خارج المؤسسة لأداء نشاطها ووضع برامج تدريبية لتأهيل الكفاءات وتفعيلها وفق تحفيزها لتحسين الأداء في العمل وتنمية القدرات وتوجيه سلوكها وهذا التحقيق أهدفها وسياستها بما يعود بالنفع عليها، ولإبراز هذا الجانب نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الاتصال في تحقيق تنمية الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الإدارية بالضبط على بلدية سيدي لخضر:

1 . دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيار الاتصال و دوره في تحقيق تنمية الموارد البشرية كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بيته وبين تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء المورد البشري وهناك جمع من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، وجعله محطة الدراسة تكمن في:

. محاولة توضيح دور آلية الاتصال في تحقيق تنمية الموارد البشرية.

. حداثة الموضوع وجودته وقلة تناوله للدراسة.

. الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول الاتصالات داخل الوسط التنظيمي للمؤسسة ومحاولة إثرائه.

. الوقوف على أهم عناصر العملية الإدارية والاتصالية نظرا لما تتسم من جوانب سلبية إذ لم تعطى لها الأهمية حيث ينبغي مراعاة شروط الواجب توفرها في الاتصال ومساهمته في تنمية الكفاءات البشرية والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

2. أهداف الدراسة:

. تهتم الدراسة بإبراز الدور الهام الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها وتنظيمها.

. معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية.

3. الإشكالية:

تقع المنظمة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتنوع الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع كما تتفاعل الأنظمة المتبعة داخل أي إدارة بعمليات اتصالية تتأثر وتؤثر في المورد البشري على مستوى مهارات حيث إشكالية دور الاتصال في تحقيق تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة من أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المنظمات في وقتنا الحالي أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في إنجاح المنظمة أو فشلها. كما أن الاتصال هو الأداة والوسيلة الفعالة في تنمية الموارد البشرية وللتقرب أكثر من الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

. ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق تنمية الموارد البشرية؟

. كيف يكون الاتصال فعالا في التنظيم الإداري؟

. هل يمكن الحديث عن الاتصال بمعزل عن تنمية الموارد البشرية؟

4. الفرضيات:

. كلما كان هناك اتصال فعال بين العاملين داخل المؤسسة كان هناك أداء وظيفي جيد.

. التنمية البشرية آلية فعالة في صقل وتفعيل المهارات والكفاءات البشرية.

. يؤثر الاتصال بصفة دائمة على تنمية الموارد البشرية.

5. المناهج المعتمدة في الدراسة:

. المنهج الوصفي التحليلي: هو طريقة عن طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية كما أنه يقوم على أساس جمع معلومات حقيقة حول الظاهرة المدروسة حيث من خلاله يمكن وصف العملية الاتصالية داخل المنظمة وإبراز دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية.

ـ المنهج التاريخي: وهو المناسب لدراسة الحوادث والوقائع السابقة من أجل تحليل الحقائق والمشكلات الإنسانية التي تشكل الحاضر وذلك بالرجوع إلى التطور التاريخي الذي مرت به المنظمة.

6. أدبيات الدراسة:

أثناء قيامنا بعملية المسح المكتبي لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال والأداء الوظيفي نجد أن العديد منها ركز على جوانب هامة في هذا الموضوع أبرزها دور الاتصال وأهميته في المؤسسة باعتباره عملية إنسانية وتفاعلية لنقل المعلومات وإيصالها لأي عنصر من الهيكل التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين ومن أهم هذه النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي جماعية العمل في المؤسسة. إضافة إلى وجود فريق عمل متعاون ومتفاهم وتوفر جو من الانتماء والنشاط والرضا في المؤسسة.

لقد تناولت هذه الدراسة جانب مهم في المؤسسة وهو الثقافة التنظيمية والتي يمكن إدراجها ضمن الاتصال التنظيمي وما هو إلا جانب معين من جوانب الاتصال المتشابكة تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين دور الاتصال تفعيل الأداء الوظيفي وذلك من خلال التقرب أكثر من عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة ومن أبرز نتائج هذه الدراسات ما يلي:

. الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمن.

. هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي في ظل غياب اتصال فعال.

. تعتمد المؤسسة على الاتصال الكتابي بشكل كبير في حين نرى أن الأغلبية تفضل الاتصال الشفهي، كما ترى أن الاتصال اللازم والغالب من خلال الأوامر والتوجيهات الأمر الذي لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الفردية.

. لقد تناولت هذه الدراسة الاتصال بصفة عامة وما يهمنا هو الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية.

7. خطة الدراسة:

كانت هذه الأخيرة موضوع دراستنا، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تطرقنا في الفصل الأول نبذة تاريخية من كل من الاتصال وإدارة الموارد البشرية حيث تضمن مفهوم الاتصال، أقسامه، مكوناته، أساليبه وأهدافه في المؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها وحتى هيكلها التنظيمي، لأن الاتصال هو محور الدراسة.

ـ أما الفصل الثاني يشمل ماهية تنمية الموارد البشرية وقد تطرقنا في الفصل إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية، مجالاته وأهدافها فهي تستهدف داخل برامج وإجراءات جديدة مكان البرامج والأساليب الموجودة بالفعل كما تدخل ضمنها تفعيل الاتصالات الإدارية، كما تناولنا الدور التنموي للاتصال و معوقاته.

ـ أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي حيث حاولنا من خلال المفاهيم السابقة تجسيدها على أرض الواقع لإثراء موضوع الدراسة حيث تناولنا الاتصال في البلدية وهي جماعة محلية كذلك تضمنا برامج التنمية الإدارية.

8 . صعوبة الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

. قلة المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا

. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة بالرغم من أهميته البالغة.

. و علاقته بتنمية مهارات و كفاءات الموارد البشرية.

تمهيد:

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في منتصف القرن العشرين تقريبا يرجع إلى التسليم الذي تأخر حدوثه بأن العنصر البشري الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة هو العنصر الجوهري والأساسي في نجاح أي منظمة.إذ أن العنصر البشري لا سيما في بداية القرن الحادي والعشرين إتسم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه باعتباره يشكل حصيلة النتائج المتوخي بلوغها في إطار أي عمل إنتاجي أو خدماتي معين.فالإنسان الفرد يعد محور التطورات التي استطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف الميادين من طريق التفاعل بين الأفراد والاتصال فيما بينهم حيث يعد هذا الأخير حقيقة جوهرية من حقائق الوجود الإنساني..وعنصر محوري في العملية الاجتماعية،وضمان أكيد لاستمرار المجتمع وتطوره حيث لا يخلو مجتمع تقليدي أو حديث من نفس معين للاتصال فالاتصال هو نسيج المجتمع الإنساني.

كما أن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم أو تحدث بذاتها، ولكنها تحدث كافتراض مبدئي للعملية الاجتماعية التي تعد هي الأخرى شرفا أساسيا للاتصال الممكن.

حيث بواسطته تتدفق الأفكار والقيم والمعلومات وبفضله أيضا يمارس التنظيم الرسمي للمجتمع سلطاته،ويباشر تنظيمه غير الرسمي نفوذه وتأثيره وما من شك أن الاتصال الإنساني قد تطور كثيرا خلال العشرينات الأخيرة في أساليبه وأنماطه ووسائله ورسائله ليعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية وفق مقتضيات ومتطلبات البناء الجديد للقرية الكونية التي عدت واقعا معاشا نلتمس معالمه من العديد من المظاهر والتجليات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وحتى الأمنية.

المبحث الأول: معنى الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

الفرع الأول: مفهومه

إن المتتبع للأدبيات في مجال الاتصال والتعاريف الاتصال التي وردت في الكتابات المعنية بهذا المجال ، يدرك بوضوح تعدد التعاريف للاتصال واتساع نطاق التفاوت أو الاختلاف فيما بينهما،حيث نضع أمام القارئ هنا أمثلة لما ورد في الأدبيات لتعريف الاتصال.

1- تعريف الاتصال:

أ- **الاتصال** هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة.

وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محدثة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه.

ب-**الاتصالات الإدارية** هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح "المقصود" ليكون الاتصال هو تحويل لمعاني مقصودة إلى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل ليحدث اتفاق في المعنى بينهما ويضيف أصحاب هذا المفهوم أن توافق المعنى بين المرسل والمرسل إليه

يتطلب وجود مساحة مشتركة واسعة بينهما،وأن ضيق هذه المساحة يعرقل أو يعطل المعنى المقصود[1]

ج-**الاتصال** هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم.

د-**الاتصال** هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل وبعد عرضه هذه النماذج المتعددة لتعريف الاتصال حيث تشير الأدبيات العلمية إلا أن هناك ما يقر بمن مائة تعريف للاتصال ترى تلك الأدبيات أن هذا التعدد راجع إلى اختلاف رؤية وهدف القائم بالتعريف بجانب اتساع نطاق وشمولية مفهوم الاتصال[2].

5- إن مصطلح الاتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم،يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغها والانتهاء إليه،أما كلمة (كومان) الإنجليزية من الأصل اللاتيني communication ومعناها عام وشائعا ومألوف، وتعني الكلمة المعلومة المرسلة،الرسالة الشفوية أو الكتابية،شبكة

---

[1] إبراهيم أبو عرقوب الاتصال الإنساني ودورها في التفاعل الاجتماعي ط 2(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2005).

[2] مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي،الإتصال الفعال، (مصر:الإسكندرية، الدار الجامعية،2007-2008) ص41،40.

الطرق وشبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.

كما عرف بعض الباحثون المتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكس تفي معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

1- العملية التي تنقلها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.

2- نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب، بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك[1]

- كما عرفه البعض بأنه نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، الأحداث ثقة وفهم مشترك بين شخصين، وهذه المعلومات لابد أن ينتجع منها ثقة متبادلة بين الاثنين، ويجب أن تكون مفهومة من قبل المستقبل.

- كما أنها نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذي وعاو الانتشار أو المال وفية لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، لاستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.

كما تم تعريف الاتصال كما يلي:

---

[1]بدر أحمد، الإتصال بالجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية، (القاهرة:د، ن،1981) ص 365.

الاتصال: يستكشف من التعريف السابق لـ "علم الاتصال إن الاتصال كمفهوم عام يمكن تحديد مضمونه في الرموز وأنظمة الإشارات، ولكننا إذا رجعنا إلى التراث النظري المعالج لهذا المفهوم فإننا نجد مجال هذا الأخير أوسع من ذلك بكثير.

فكلمة الاتصال بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معان مختلفة عديدة، فقد نستعملها لنعني بها مجالا للدراسة الأكاديمية والنشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية أو حاسبات آلية شخصية أو إرشادات نفسيا، كما أنها قد تعبر على عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية.

- ومن بين التعاريف أيضا لبعض المهتمين بالاتصال كعملية اجتماعية:

الاتصال لغويا كلمة مشتقة من مصدر"وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية (قاموس لسان العرب)، أما قاموس وأكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات.

ويعني الاتصال فنيا حسب ريكار داندي"عملية بقصد مصدر نوعي بواسطتها، إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي، أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر محددة.

وهي معاني شبيهة بالمعاني الاصطلاحية الأخرى كما سنرى فيما يلي:

عرف **بيرلسونوستاينر** الاتصال بأنه"عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك.

أما **روجر زوكنكايد** فقد وصف الاتصال بأنه"العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك.

وأما الباحث كارل **هوفلاند** فيري بأن الاتصال"العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعد لسلوك المستقبلين،وعلى عكس ذلك يرى:

إدوارد سابير "بأن الاتصال يشمل الحالات التي لا يكون فيها نقلا متعمدا للمنبهات"وهناك من يرى مثل ستيفنز، بأن"الاتصال يشير أيضا إلى التفاعلات غير بشرية حين يسمى في تعريفه المرسل أو المستجيب"أي كائن حيي وهناك من يوسع دائرة الاتصال إلى الكائنات الحية ومنهم:

نوبرت وينر الذي يعرف الاتصال بشكل أوسع جعله يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على آخر أو جهاز على جهاز آخر(يمكن لآلة أوتوماتيكية أن ترصد تحركات طائرة وتحسب مواقعها المحتملة،أن تطلق صاروخها موجها لتفجيرها).

ويبقى في الأخير أن نوضح بعدا اصطلاحيا بالإشارة إلى أن المشكل الذي كانت تثيره المصطلحات المتشابهة لمفهوم الاتصال، ومنها الإعلام والمواصلات والتواصل والبلاغ قد حل تلقائيا مع مرور الزمن،حيث زال تدريجيا التشويش الذي كانت تحدثه الترجمات الأكاديمية والصحفية للكلمة الإنجليزية communication في بداية الأمر ليستقر الاستعمال الأكاديمي الآن على كلمة الاتصال التي تعبر عن الإيصال أو التواصل لأشمل من كلمة ألإعلام التي أصبحت من جهتها تعكس أكثر معنى الأخبار أو المعلومات كمادة أولية[1].

تشتق كلمة اتصال من ألأصل اللاتيني communication وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common أي شائعا ومألوفا ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما[2]

[1]فضيل دليو، اتصالات مؤسسة، ط1، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع،2007 ص 21-22.

[2]ربحي مصطفى غليان، عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان دار الصفاء للنشر 2005 ص 20 .

الفرع الثاني : أهمية و أهدافه

يمكن للقارئ سواء كان دارسا أو ممارسا إن يدرك بيسر وبصورة إجمالية أهمية الاتصال وأهدافه في حياة الفرد والمنظمة أو العالم بأكمله فكيف تكون الحياة اذا افترضنا وجود عوائق تمنع اتصال الفرد مع غيره من زملاء ورؤساء ومرؤوسين وتمنع اتصال الفرد مع معارفه وأصدقائه وأسرته وعائلته وأقاربه وجيران وكيف تكون الحياة إذا ما افترضنا وجود عوائق تمنع المنظمة من الاتصال بموظفيها وعملائها ومنافس وكيف تكون الحياة إذا ما افترضنا وجود عوائق تمنع المجتمعات من التواصل فيما بينما في المجالات الاقتصادية والاستثمارية و الثقافية والسياسية والمعلوماتية والتقنية وغيرها.

ويعني هذا بان الحياة بكافة جواب الفردية والاجتماعية والمهنية والمجتمعية مستحيل أن تكون أو تستقيم دون اتصال، باعتباره الميسر للتعامل والتفاعل والانسجام والتكيف وضبط التنافس وتجنب النزاعات والصراعات وحل المشكلات وتحقيق التعاون وتنسيق الجهود لاستخدام الموارد والإمكانيات وتحقيق المنافع .

وبالنظر الدقيق في حياة أي منظمة، سواء كانت مؤسسة او شركة او ادارة حكومية او جمعية تعاونية ...، يظهر بوضوح ان تلك المنظمة تمارس انشطتها وتؤدي وظائفها من خلال مجموعة من الخطط والقرارات والأوامر والتوجيهات التي بتا يتم حصول المنظمة على احتياجاتها وموارد والتي من خلالها تستطيع المنظمة استخدام ما لديها من موارد وإمكانيات التي تقدم منتجاتها من سلع وخدمات لعملائها، كل ذلك يتم من خلال عملية الاتصال والتي من شانها إنشاء العلاقات النافعة مع كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها[1]، ويمكن النظر

---

[11] مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص28-29.

إلى أهمية الاتصال من وجهتين، من وجهة نظر المرسل والمستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال وأهدافه فيما يلي:

1-الاعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو الجمهور المستقبل و اعلامه عما يدور حوله من الاحداث.

2-التعليم : اي تدريب و تطوير افراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تأهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العلمية وفق ما تتطلب ظروفهم الوظيفية.

3- الترفيه: و ذلك بالترويح عن نفوس افراد المجتمع و تسليتهم .

4-الإقناع:أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من ظواهر و أحداث.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الراحة و المتعة والتسلية.

الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

- ويقول الجيوسي " إن الهدف الرئيسي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد وفيما يلي عرض الاهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الاداري:

1- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الافراد.

2- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم على العمل.

3- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

4- لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

5-اتخاذ القرارات اللازمة.

6- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

7- الاستشارة و مناقشة المشاكل.

8- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين الى الادارة العليا.

حيث أن وظائف الإدارة في أي منشأة سواء كانت من القطاع الخاص أو القطاع العام تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، لذا فإن عنصر الاتصال عنصر هام يدخل في جميع تلك الوظائف،فعملية الاتصال تمثل عملية الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري للدولة ككل أو في وحدة أو منظمة فرعية للجهاز الإداري العام للدولة[1]

وتبدوا أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقاتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات وبعملية الرقابة وما ينتج عنها تصحيح للانحرافات، كما أن عملية الاتصال الجيد والناتج والفعال تساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح وجلي وظاهر.

[1]ربحي مصطفى غليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1"عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع،2007"ص239 ، 238

إن أهميـة الاتصـال لا تقتصـر فقـط علـى إعـداد الخطـة والأهـداف ورسـم السياسـات وتحديـد الإجراءات ورسم الهيكل التنظيمي وتوزيـع الوظـائف واتخـاذ القرارات فإن مجرد اتخاذ قرار ما فهذا لا يعني شيئا للمنشأة أو المنظمة الإدارية إذا ظل هذا القرار حبيسا في أدراج مكتب الإدارة العليا أو المدير المسؤول، ويظل فاقد الأثر والأهمية ما لم تتم عملية نقل وتوصيل هذا القرار إلى من يهمه القرار سواء أفراد أو أقسام أو إدارات.

إن أهمية الاتصال تزداد وتتسع وتكبر كلما ازداد واتسع حجم التنظيم وتعددت فروعه المختلفة، وذلك لطول مسافة الاتصال، وأحيانا سيطرة البيروقراطية على الإتصال في تنظيم كبير معقد.

حيث أصبح هذا الأخير اليوم ضرورة هامة للدولة في اتصالها مع جمهورها والوزارات والدوائر في اتصالها بين أعضاءها وبينها وبين الجمهور[1].

حيث تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية والغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب75% من نشاط المنظمة، لذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:

1- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها.

2- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك مبني على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر

[1] محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي ط1،عمان دار أسامة للنشر والتوزيع 2008 "ص 63، 64

المستويات المتعددة للمنظمة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجته بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.

3-الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.

4- كما تعد الاتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

5-تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة[1]

6- يعد الاتصال عملية فورية ووقتية حيث يتحدث الأفراد ويردون على بعضهم البعض.

المطلب الثاني:أقسام الاتصال ومكوناته

الفرع الأول:أنواع الاتصال

أنواعه من حيث اللغة المستخدمة:

1- الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيلة الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، فهو الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمحادثات التليفونية...وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه.ويسمى أيضا الاتصال الشفوي ويأتي ضمن هذا النوع من الاتصال: الاتصال بين شخصين، الاتصال داخل

---

[1] زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، "عمان، دار كنوز المعرفة،2006 "ص82

الجماعة، الاتصال العام مع الجمهور ، والاتصال الشفوي هو نمط من أنماط الاتصال التقليدية، لم يكن سمة من سمات شعوب الأرض قبل اختراع الكتابة والطباعة فحسب، بل أنه ما يزال مألوفا ومستخدما في كثير من الحالات، وهو يقوم على أساس الصلة المباشرة بين المرسل والمستقبل، ومن ثم فجميع حواس الإنسان تشارك في العملية الاتصالية وبالتالي يوفر للاتصال فرصة للنجاح أكثر حظا،ومن مزايا الاتصال اللفظي ما يلي:

- يتميز بالاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء.

- أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه، وبالتالي تيسر عملية المشاركة في الفهم والمشاعر.

- تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها.

- زيادة درجة التعليم والمعرفة بأحوال ظروف العمل والعامل في المؤسسات.

- التدريب على المصارحة في المناقشة.

- تهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل، وخاصة في القضايا المستعصية.

2- الاتصال غير اللفظي: وهو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو قد يقصدها في احتكاكه بالآخرين ومن أنواعه:

لغة الصمت والتعبيرات الحسية والفسيولوجية كاصفرار الوجه أو تصبب العرق، والتعبيرات الحركية، واللغة الرمزية، والإشارات كالإيماءات واللمس.

ويطلق على هذا الاتصال اللغة الصامتة وهو من أقدم أنواع الاتصال والرموز كما أسلفنا مجموعة إشارات منظمة تتطلب وجود جهازين عند الإنسان: الجهاز المحرك والجهاز الصوتي.

ويصنف رونالد هاريسون الإشارات غير اللفظية على النحو التالي:

- شفرات أو رموز الأداء :مثل حركة الجسد(تعبيرات الوجه- والإيماءات) وشبه اللغة مثل الضحك، نوعية الصوت...

- الشفرات أو الرموز الاصطناعية: مثل استخدام الملابس المعينة أو الرموز المعبرة عن مكانة الإنسان.

- الشفرات أو الرموز الإعلامية: كان يبرز المحرر الصورة بطرق عدة أو بألوان مختلفة.

- الشفرات أو الرموز الظرفية: من خلال (استخدام الوقت والزمان أو من خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم[1]

2- أنواعه من حيث درجة تأثيره:

فمن حيث مستوى التأثير ينقسم إلى أربعة أنواع:

ذاتي يتم بين الشخص ونفسه، وشخصي(مباشر ودون قنوات وسيطة)، وجمعي أو مؤسستي 5 وهو أخص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات،الندوات التوجيهية...، وجماهيري وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيرية.

إن أنواع الاتصال وفق الطبيعة مصدره نوعان:رسمي وغير رسمي(يتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية)[2].

---

[1] رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال (عمان: جدار الكتاب العالمي 2008) ص29-30

[2]فضيل دليو، مرجع سابق، ص25.

1- الاتصال المباشر(الشخصي):ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة وعرفه مرتون بأنه:اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

ويعرفه محمود عودة بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات وسيطة،ومن خصائص الاتصال المباشر:

المرونة: فالاتصال المباشر يتميز بدرجة عالية من المرونة ويزداد ذلك حين يواجه مقاومة من المستقبل لتوفر رجع الصدى بدرجة كبيرة.

التلقائية: فالاتصال المباشر يتم بشكل عفوي غير مقصود من خلال شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية مما جعل"شيرام" يرى أن عملية الاتصال الشخصي تسري بين مختلف الطبقات دون التقيد بقواعد وإجراءات مسبقة وإنما يقوم على الإجماع الحر التلقائي، وتكمن أهميته في:

- يحقق التفاعل الكامل بين المرسل والمستقبل حيث يتم هذا النوع بطريقة مباشرة وجها لوجه.

- يتوفر على جميع عناصر الاتصال وخاصة رجع الصدى وإذا من شأنه يتيح فرصة التغلب على الفهم الخاطئ.

- يتيح للمرسل إدخال تعديلات مستمرة في الرسالة طبقا للمستقبل عن طريق التكرار أو استخدام أسلوب غير الذي كان يستخدمه.

2-**الاتصال الجماهيري:**ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى مستوى معين وكبير نسبيا من الإفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري.

وعرفه صالح أبو أصبع بأنه العملية التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيري(الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون) ويتسم بقدرته على توصيل الرسائل علنية صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري وترسل الرسالة الإعلامية عبر وسيلة تتميز بقدرتها على صنع نسخ كثيرة من الرسالة الأصلية لتوزيعها على جمهور عريض ومتفرق وغير متجانس.

3-أنواعه من حيث درجة رسميته:

1- الاتصال الرسمي:

حيث يعرفه معجم مصطلحات الإعلام بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بكبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل. وهكذا يتم الاتصال الرسمي غالبا في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثق بصور مكتوبة ورسمية. وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي. وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:قانونية، مكتوبة، تتعلق بالعمل مباشرة تتم داخل التنظيم وتتعلق به وملزمة للأطراف ذات العلاقة.

ويقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أقسام وهي:[1]

2- الاتصال الهابط:Dawn Ward Communication

[1] رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق، ص31 .

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى.

- تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددات.

- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقاتها بمهمات التنظيم الأخرى.

- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

- رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق،ص31.

- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.

- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم[1].

2- الاتصال الصاعد:Up Ward

يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة ومرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

حيث يواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيئ إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.

---

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 46.

ومن بين الأساليب التي تساهم في تحسين الاتصال الصاعد: سياسة الباب المفتوح، واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تساهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين[1].

3-الاتصال الأفقي: ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في المستوى نفسه، فالاتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي، والاتصال بين رؤساء الجامعات ومدراء المدارس وبين المعلمين وبين الطلبة وبين عامة الناس

اتصال أفقي كذلك، ويهدف هذا النوع إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل والأخبار الأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد أو الزملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

أما الاتصال المتقاطع فيحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات، وتحسين الفهم، وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية ويكون هذا الاتصال مائلا ليس عموديا وليس أفقيا، مثال عن ذلك أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى، دون الاتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة[2].

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 268.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 268

2-الاتصال غير رسمي:

وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية.

والاتصال الغير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم غالبا عبر قنوات خارجية بعيدا عن القنوات الرسمية كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا الخطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال الغير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل يتعداه خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والرحلات والاجتماعات الغير الرسمية.

ويشير الكثير من الباحثين في الخضم إلى نوع من الاتصال يكمل الاتصال الغير الرسمي ويدعمه، ويطلق عليه الاتصال الخارجي: ويشمل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المنظمات والمؤسسات والدوائر ذات العلاقة والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها،وتساهم الاتصالات الخارجية في زيادة فعالية والكفاءات والأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد ،كما تلعب دورا مهما في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات[1].

---

[1] رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق، ص 34

2- الفرع الثاني:بنية الاتصال ومكوناته:

يقتضي بناء عملية الاتصال بطبيعة الحال توافر مكونات بنائية محددة، ترتبط ببعضها وفق ترتيب معين يحدد مسار تيار الاتصال ووجهته، وتستلزم في الوقت ذاته تكامل هذه المكونات فيما بينها داخل السياق الاجتماعي والثقافي بأسره، كي يتسنى تحقيق التفاعل المنشود وإحداث التغيرات أو التعديلات المرجوة من هذا التفاعل.

ولقد أفاض الباحثون في دراسة وتحليل وتحديد مكونات عملية الإتصال وأركانها الأساسية من منظورات عديدة ومتنوعة.ومن مستويات تحليلية شتى ومتباينة،يتراوح اهتمامها بين التركيز على أبعادها الهندسية والتقنية من ناحية،وبين التشديد على محدداتها الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى،وتتكون هذه العناصر والمكونات فيما يلي:

1-المرسل: يقصد بذلك القائم بالاتصال أي المصدر الذي يصوغ معلوماته وأفكاره أو مفهوماته أو تصوراته أو توجهاته أوأحاسيسه أو خبراته...، في رموز معينة تتخذ شكل الكلمات أو الحركات أو الإشارات أو الصور أو الأصوات أو غير ذلك من وسائل التعبير التي يمكن بثها إلى الوجهة التي يريد(أي المستقبل)، سواء كان هذا المرسل أو المصدر فردا أو جماعة أو مؤسسة أم تنظيما أم هيئة.

3-هي مجموعة المعلومات أو الأفكار أو المعاني أو التصورات أو التوجهات أو الأحاسيس أو الخبرات...وما إلى ذلك من مضامين يرغب المرسل إشراك غيره فيها(المستقبل)، سواء كانت هذه المضامين تعبر عن أشياء تدخل في مجال خبرة هذا الغير وذات معنى لديه أم العكس[1].

---

[1] عبد الحليم الزيات، التنمية السياسية (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2002)ص69 ،71

حيث تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، ويتركز نموذجا لاتصال في أبسط صوره في ثلاث خطوات رئيسية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالرسالة وهي:

1- **الترميز**: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أو شيء يمكن بثه.

2- **بث الرسالة:** وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فردا أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل اتصالية.

3-**استقبال الرسالة:** وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل أو الجمهور المستقبلين وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها[1].

3- **الوسيلة:** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا أو تأثيرا وفعالية على من يستقبلها، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات، والمذكرات والتقارير، والمجلات والمنشورات الدورية، أو الفاكس واللوائح، وأدلة وإجراءات العمل، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية والوسائل الغير الرسمية، والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة وتسيير في قنواتها الرسمية كالتقارير والخطابات، وإصدار الأوامر والمنشورات الدورية، أما الاتصالات الغير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لا تعترف بها هيكل التنظيم فالأحاديث الودية، والإشاعات والتسامر ،وحفلات الشاي، والمناقشات أثناء فترات الراحة،تمثل أنواعا من رسائل الاتصال الغير الرسمي.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 245.

4- **المستقبل:** يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع ،البصر، الشم، الذوق) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

إن هذه العمليات الإدراكية تؤثر فيه من عناصر شخصيته، والدافعية والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه، وبناءا على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.

5-الرد أو المعلومات المرتدة:

يقوم المستقبل بناءا على ما تلقاه من معلومات، وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل الرسالة معينة ومستخدما وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال.

1- بيئة الاتصال: يحيط عملية الاتصال ببيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يحذف أو يضيف أو ييسر أو يشوش على الاتصال[1].

هكذا تتحد عناصر بيئة عملية الاتصال ومكوناتها ومختلف أركانها وإذا كان لهذه العناصر من دلالة معينة فهي الإشارة إلى أن عملية الاتصال ليست عملية بسيطة بل هي مركب من العمليات أو القوى المعقدة المتواترة التي تتفاعل التي تتفاعل في مجال موقفي دينامي، وتؤثر

[1] أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، ط3(القاهرة: الدار الجامعية،2006) ص29

في سلوك الفرد والجماعة وإنها أيضا ليست عملية مفردة أحادية الاتجاه، بل هي عملية تبادلية التأثير تجري في مسار جدلي[1].

المطلب الثالث: أساليب الاتصال

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وإحداث المشاركة في الفكر وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال، وتتمثل في:

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

حيث يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسالة والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنيت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. ويحقق هذا الأسلوب مجموعة من المزايا منها:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التعريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي.

- يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم.

---

[1] عبد الحليم الزيات، مرجع سابق، ص72

كما أن أسلوب الاتصال الكتابي لا يخلو من عيوب سلبيات ومنها:

لا يتناس مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة.

أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

ومن بين الوسائل التي يتخذها هذا الأسلوب الشكاوي والاقتراحات والتقارير والمذكرات والصحف والمجلات والإحصائيات...

2-أسلوب الاتصال الشفوي:

حيث يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

ويتميز هذا الأسلوب عن الأسلوب الأول بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعا للمرسل إليه ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة ، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم، كذلك احتمال عدم إجادة المرسل إليه للاستماع، لكنه بواسطته يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل.

3-أسلوب الاتصال التصويري:

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها:

التلفزيون، الفضائيات، الانترنت، السينما، الصور التي تنتشر في الصحف، المجلات، الإعلانات والملصقات[1].

المبحث الثاني:نبذة تاريخية عامة عن إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر وتعددت الآراء حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية كما تعرف بإدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد ومن بين هذه التعاريف مايلي:

1- هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة[2].

2- هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة وأهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.[3]

كما يمكن التمييز بين وجهتين لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية هما التقليدية والحديثة:

---

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 75.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 11.

[3] حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منطق استراتيجي1(بيروت:دار النهضة العربية،2002)ص18

1- **وجهة النظر التقليدية:**حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات. كما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة شؤون الموظفين (الموارد البشرية) وكذلك على الوضع التنظيمي للمنشأة.[1]

2- **وجهة النظر الحديثة:** حيث يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة حيث لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والتمويل والإنتاج...وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة أخرى كجذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة إضافة إلى المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنشأة أو الإدارة والعمل على صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها وتحفيز القوى العاملة.

كما سنتعرض إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب والباحثين المهتمين بها من أجل تحديد مفهوم موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية أهمها:

1- يعرفها سيكولا:Sikula بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة هذه المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة من خلال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية إضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

---

[1] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1(الإسكندرية: الدار الجامعية،2003) ص19

2-عرفها مارتن:Martin بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق الذي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، والتي تضم وظيفة التحليل والتنظيم، التدريب والتنمية الإدارية، تخطيط القوى العاملة...

3-ويعرفها كل من م.منار.M.Miner و ج. منار Miner.J أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة وتقييم أدائهم، الاختيار والتعيين، التدريب، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية

العلاقات الصناعية والاتصالات.

4- يعرف فرانشfrenchإدارة الموارد البشرية بأنهاعملية اختيارواستخدام وتنمية وتعويضالموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

5-عرفها فيليب Philips بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة[1].

الفرع الثاني:الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن، حيث أصبحت تمثل أحد الوظائف الإدارية التي لا تقل أهمية في المنظمات الحديثة، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤول بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها

[1] صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2007) ص 09-10

المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة،وهذا الاهتمام المتزايد ينبع من الأسباب التالية:

1-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي ازداد حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب ينتج عنه صعوبة التفريط في القوى العاملة.

2-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.

3-ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق.

ويرى علي السلمي: أن السبب الأهم لتطوير إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

أولا: اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من المهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وان الآلات المعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

ثانيا: اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها

تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية[1] .

ومنهم من يرى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنشأة أو المنظمة وتتمثل هذه الموارد في الأفراد الموظفون القوى العاملة في المنظمة.
- أنه لا توجد منظمة أو مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تتجلى أهميتها أيضا أنها تقوم بإعداد وتطوير مهارات القوى العاملة أو الموظفين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- كما تقوم باختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف[2].

المطلب الثاني: طرق تطور إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثر فيها.

الفرع الأول:مراحل تطورها.

مرت إدارة الموارد البشرية بثلاث فترات مراحل لتكوينها ونموها ونضوجها، وقد كانت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا تمثلت هذه المراحل في:

1- مرحلة التكوين:The Formative Period.

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003) ص 29.

2- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة (الجزائر: دار المحمدية ،2000) ص 23

تمثل مرحلة التكوين في تلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين فقبل عام 1900، بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية ألا إن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا،لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج، حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية. ولكن تنفي الأنشطة، كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

وإجمالا يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قبل عام 1900 بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2- مرحلة النمو: The Growth Period.

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية، في الفترة الممتدة مابين 1900 و1946، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد، في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها،ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من النمو التنظيمية العمالية. وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينات نمت أنظمة الأفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الو.م.أ نموا كبيرا، بحيث تختلف جوهريا عن

الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية،[1] فالفروق بينهما تكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها.

3- مرحلة النضج: The Maturation Period

أي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط على أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم، بل شملت وظائف أخرى، وتتميز هذه المرحلة أيضا بظهور قانون العمل الذي صدر في الو.م.أ سنة 1946 والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، حيث في هذه المرحلة ازداد التوسع في نطاق البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية من قبل التدخل الحكومي، في كل المنظمات، هذه الميزة الأساسية التي عرفتها مرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

ومع استمرارية الزيادة في القوانين والتشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي خلال الأربعين سنة الماضية، كان لها الأثر الأكبر في تقليص وتقييد سعت النقابات غلى العمل على زيادة أجور العمال، وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة)، ألا إن اتخداو أسلوب المفاوضة الجماعية Collective Bargaining، خلال الفترة الأخيرة من مرحلة النمو السابقة، تكن لها أثر بالغ الأهمية في الحد من سلطات إدارة المنظمات العمالية، حيث أن السياسات الحكومية خلال هذه المرحلة (مرحل النضج)، قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية وحرجة لإدارة القوى العاملة

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 41، 42.

مثل تحديد معايير التعيين الترقية، والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف وأيضا شاغلي الوظائف الفعليين[1].

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة فيها:

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الأفراد سواء من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة، يتطلب منا العرض للطريق الذي أووصلنا إلى ما نحن فيه اليوم، فهناك العديد من العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية:

العوامل الداخلية:

وتتمثل هذه العوامل في بيئة العمل الداخلية للمنشأة أو المنظمة مثل السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنظمة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكانياتها المادية وتعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

العوامل الخارجية:

وتتمثل في العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ذلك لان المنشأة أو المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها.حيث من الضروري أن تتكيف المنظمة مع مجموعة هذه العوامل الداخلية والخارجية، كما انه يقع على عاتقها تحقيق التوازن بينما

---

[1] صلاح، علي، رواية حسن، مرجع سابق، ص 18–19.

يحقق مصلحة كافة الأفراد أو الأطراف وبمعنى آخر ينبغي أن توافق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنظمة والنظام المفتوح[1].

ومن بين هذه العوامل أيضا التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية غير العوامل البيئية عديدة ، ستركز على أربعة رئيسية منها كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع وهي العوامل الاقتصادية ، القانونية ، الاجتماعية والتكنولوجية.

العوامل الاقتصادية : économique

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، في فترات الرواج، وتقلصات في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثر الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد الكبير في الثلاثينات، وفترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات الستينات وأيضا خلال الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات.

حيث أن الارتفاع للمستوى المعيشي في المجتمع الأمريكي، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية انخفاضه من الجانب المتضمن تحفيز العاملين.

العوامل القانونية:Légal

إن القوانين والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في الو.م.أ، أن أداة المواد البشرية فقد انتقلت من مجال يحكمه (مبدأ دعه يعمل)، إلى مجال آخر مفيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات.

[1]محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1،(عمان: دار الحامد، 2004) ص 24.

إن البعد القانوني كان له أثر الأكبر على السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فقد خلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم،وصحتهم ،وترقيتهم، وتقييمهم.

العوامل الاجتماعية:Social

إن المجتمع الأمريكي قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي وفي الاتجاهات والقيم السائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع .

لقد تعرض المجتمع الأمريكي خلال هذا القرن لتغييرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده، وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغير في اتجاه اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع ومواقفهم من التجمعات العمالية، ومن أتاحه فرص التعليم وأهمية التعليم العالي ومن مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة الياقات الزرقاء وإلى فئة الياقات البيضاء، ومن دور النساء والأقليات في المنظمات.

العوامل التكنولوجية Technologiques:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الو.م.أ منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا، حيث شهد تقدم عظيم خلال القرن الماضي، بحيث كان أكبر من التقدم الذي شهدته قبل خمسة ألاف سنة سابقة له، بحيث يتصف المجتمع الأمريكي بتعقيد شديد وكذلك الرقي الذي التمسه من النواحي التكتيكية والفنية، قد مر عبر طريق طويل من التطور تبعته تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمات العمالية

(النقابات)، ومن أهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية أي الآلية، وزيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية[1].

المطلب الثالث: طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: وظائفها.

تتسم أدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي تخص العاملين في المنظمة فهي لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط التنظيم التحفيز والرقابة، حيث يرتكز اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد الموظفين في المنشأة التي تتمن ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية وتتمثل في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف بمعنى تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد الواجبات المسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معني بالمنشأة.

3- نظام الاختيار وتعيين ويرتبط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور والحوافر لكل مستوى وظيفي والحوافز وفقا لأداء المناط بهم.

5- إعداد خطة التدريب لتحسين وتطوير مهارات الأفراد من خلال البرامج التدريبية.

6- تصميم نظام تقويم الأداء عن طريق ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز.

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 40.

7- وضع نظام الترقيات والنقل.

8- صيانة ورعاية العاملين.[1]

ويستعرض زيد وظائف ودور شؤون الموظفين على النحو التالي:

1- التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواء كانوا موظفين أو مستخدمين أو عمال وتحديد الاحتياجات منهم كما ونوعا.

2- التعاون مع متخذي القرارات من أجل الاختيار وتعيين بعد الإعلان عن الشواغر ومقابلة المتقدمين واختيارهم.

3- تحديد حركة العاملين من خلال النقل والترقية والإعارة من دائرة لأخرى.

4- الوقوف على معدلات دوران العمل وتأثيرات التغيب والانقطاع ووقوع الحوادث الإصابات.

5- تقويم أداء العاملين اقتراح السياسات العامة لتحفيزهم وضمان كفاءتهم وفعاليتهم.

6- اقتراح سياسات الدفع وما يستحقه العاملين من رواتب وأجور ومخصصات وعلاوات.

7- تصميم برامج خدمية وترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم. وتسليفهم وإسكانهم.

8- النظر بالمظالم والشكاوي والدواعي المرفوعة على الموظفين أو من قبلهم.

9- تدريب العاملين تطوير كفاءتهم وضمان مواكبتهم للنظم والأساليب الحديثة.

10- إجراء الدراسات والبحوث وتقديم الفتاوى والتفسيرات القانونية والفنية.

---

[1] خضير كاضم محمود، د/ ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية، دار الميسر، 2007) ص 31.

11- اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن الخدمة سواء بالإحالة على التقاعد أو بالاستقالة أو بالفصل.

12- أية إجراء أو مهام أخرى تنص عليها التشريعات أو توضحها اللوائح.[1]

و يستعرض الدكتور أحمد ماهر الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية والطائف التنظيمية لها.

1- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات على الحفاظ وسلامة العاملين، والأمن، والصحة، الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

2- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بأحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

---

[1] زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص11.

نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات التي قد تكن في نظام يدوي .

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.[1]

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية:

1- **المشاركة:** وتتجلى في استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار، التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحث يرغب طالب العمل في الإنظمام إلى المنظمة، استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2- **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يتطلب منها بنجاح مثابرة هي مرتبطة بعدة عوامل منها: تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم، مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.[2]

كما يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، عندما نحلل أهداف المنظمة بصفة عامة نجدها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما:

الكفاءة Efficiency

العدالةEquity

وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. ومن خلال حرص المنظمة على

---

[1]احمد ماهر، إدارة المارد البشرية(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)ص35.

[2] ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص23.

تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإنه يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.

أما في ما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذا كلما روعيت العدالة في أمر التوظيف، والتدريب والقسيم والحوافر...

كلما أدى ذلك في نهاية إلى إرضاء العاملين.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق معايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجية ومكاسبهم المادية.

- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والرقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.[1]

[1]عادل حرحوش صالح، أ. مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 (عمان: بدار الكتاب العالمية، 2006) ص18.

تمهيد:

استأثرت التنمية الإدارية باهتمام واسع النطاق من أجل تنمية قدرات الأفراد على جميع المسؤوليات الإدارية حيث تملك بعض الشركات والمؤسسات، والمنظمات الوسائل التعليمية الخاصة كما تقوم بعض المؤسسات بتعيين المدرين والاستشاريين الخارجيين وتعد برامج التدريب عالية الجودة، إلى جانب التنمية البشرية أمورا حيوية لجميع المؤسسات.

حيث أدى هذا المفهوم إلى الكثير من الخلط بين مفهوم إدارة التنمية والتنمية الإدارية،وهذا الخلط لا يقتصر على فئة محددة وإنما على عدة فئات كالطلاب والدارسين والباحثين، أحيانا مما يدعو إلى ضرورة البحث والتفكير، فإدارة التنمية ليست نفسها التنمية الإدارية، بالرغم من وجود عناصر مشتركة بينهما، فالأولى تقوم بوضع الأحداث وتحديد الأولويات وفقا لأهميتها إلى جانب تحديد مسار التنمية ونماذجها ومستقبلها، في حين ينصب تركيز التنمية الإدارية على دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه، وهذا يبين ضرورة التأكيد على التنمية والإدارية فهي أقرب إلى المفاهيم الأساسية للإدارة العامة منها إلى إدارة التنمية، حيث تتميز بطابع شمولي ،وتتناول مواضيع مختلفة تأخذ منها مجال الموارد البشرية ، حيث نحاول في هذا الفصل إن ندرس التنمية الإدارية من حيث مفهومها ومجالاتها والهدف منها، كما سنحاول التأكيد في المبحث الثاني على التأكيد على الدور الذي يلعبه الاتصال في تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى محاولة إبراز العلاقة بين التنمية الإدارية والاتصال، والمعيقات التي تواجه الاتصال في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: التنمية الإدارية.

المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية والتطوير الإداري.

الفرع الأول: مفهوم التنمية الإدارية.

1- التنمية الإدارية: هي نمط من زيادة الفاعلية في استعمال الوسائل الإدارية المتفوفرة لتحقيق الأهداف العامة في جهاز الدولة، وتشمل تلك الأساليب التغييرات النوعية والكمية في السياسات البيروقراطية وكذالك البرامج ، وإجراءات ونماذج العمل والتراكيب التنظيمية و أنماط التوظيف عدد ونوعية الموظفين للتنمية في مختلف النشاطات وكيفية تنظيم العلاقات مع كل من يتصل بالإدارة، فالتنمية الإدارية تتناول المسائل الإجرائية والأساليب وفنون الأداء وطرق العمل التي تنظر فيها للتعديل سعيا وراء إصلاح وتطوير إداري لغرض التنمية الشاملة.[1]

2- والبعض يعرف التنمية الإدارية بأنها عمليات إدارية تستهدف تطوير الإدارة وترشيدها لتكون في تحقيق أهدافها وواجباتها بإستثمار الإمكانيات المتاحة لها على أكمل وجه، حيث ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية :

1) العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة التي تتمثل في الإنسان بالدرجة الأولى، الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والأدوات على التوازي فيما بينها مع أفضلية للإنسان إذ يعتبر هذا الأخير حجرالاوية الأساسي للإدارة وهدفا الأسمى.
2) رفع مستوى الوظائف العامة للإدارة: وتتمثل هذه الوظائف في التنظيم، التخطيط واتخاذ القرارات والتحفيز والتدريب والإحصاء والمتابعة، من حيث تأهيل العاملين لممارستها بإستمرار أو من حيث توفير الأساليبالحديثة والأدوات المادية اللازمة لها.

[1] محمد يوسف حلمي شحادة، ط1(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ،2001)، ص 75.

3) رفع مستوى المهام الإدارية التقليدية، كما الوظائف العامة :كالدراسات والأبحاث والشؤون القانونية والديوانية والاتصالات والبريد والأرشيف.[1]

4) كما تعرف التنمية الإدارية بأنها مجموعة الجهود المبذولة بصفة مستمرة لتطوير الجهاز الإداري في الدولة من أجل رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية التي تلائم حاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين إتجاه أجهزتهم والمتعاونين معها وتحسين الأعمال التي تؤثر في الجهاز الغداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف .

كما يركز علماء الإدارة على ثلاثة إتجاهات في تحديدهم لمفهوم التنمية الإدارية منها الاتجاه الهيكلي: الاتجاه السلوكي، والاتجاه الإجرائي، فالجانب الهيكلي يعرفها بأنها العملية التي يمكن من خلالها قطر من الأقطار أن يبني المؤسسات والإدارات التنظيمية القادرة على تعبئة الإمكانيات المتاحة والمواد التي يمكن أن تتاح لمواجهة المطالب والإحتياجات المطروحة من قبل المواطنين .

أما الجانب السلوكي فيركز على تنمية المهارات الجماعية ومهارات فريق العمل أي بتعبير أوضح ويعني بتنمية المهارات السلوكية لدى الموظفين.

وفي الأخير يركز الجانب الإجرائي على عملية التغيير الموجه والمنظم الهادف إلى زيادة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة الموجه والمنظم الهادف إلى زيادة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدراتها ومهامها في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.[2]

---

[1] هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007 ، ص 78.

[2] محمد يوسف حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 77.

5) كما تعرف التنمية الإدارية بأنها إستراتيجية شاملة، تستلم جهد منظم، من أجل إحداث التغيير الملموس بغية تحسين مستوى وكفاءة وفعالية الجهات الإدارية، من أجل تطوير قدراتها على التجديد والتوير الملائم مع المتغيرات السريعة. حيث تعتبر طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري في مؤسسة ما، أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية سير العمل بغية تمكينها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها، ويفترض أن تقدم إستراتيجية التنمية لمتخذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب من أجل رؤية الأمور بوضوح وواقعية وتحليلها بعمق وموضوعية وتمكنه من إتخاذ القرار المناسب لمواجهة طا هرة معينة مما يتيح للجهة التي يديرها مواكبة ما يحدث من التطورات وتغييرات في محيطها وبيئتها والإتجاه قدما نحو تحقيق الأهداف.[1]

كما يقصد بالتنمية الإدارية بأنها الجهود التي يجب بذلها لإستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات النفس والتصورات القانونية لظبط حركةالحياة وهي التطور الشامل للجهاز الإداري للدولة لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام، وبوظائف التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية في كافة المجلات الأخرى بشكل خاص.

وتمثل التنمية الإدارية أحد الأبعاد الرئيسية للتنمية الشاملة فإصلاح قطاعات الإدارة الراهنة وتنميتها، يعتبر أحد الأهداف الإستراتيجية الأكثر إلحاحا ضمن أي إستراتيجية عامة للتنمية، بما للإدارة من تأثيرات حاسمة على مسيرة التنمية ونوعيتها.

إن النجاح في تحقيق التنمية لن يكون ممكنا إلا من خلال مؤسسات ومنظمات تكون قادرة ومسؤولة على تحقيق التناسق والترابط بين الشروط الضرورين النسق الإداري، وقادرة على تحديد

[1] مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد، التنمية الإدارية والدول النامية، (عمان إدارة مجدلاوي، 1996)،ص09.

السياسات العامة، وتوفير الشروط الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال إطلاق طاقات العمل الخلاق على كل مستويات العمل الإداري، وهذا يعني أن يتم إختيار القيادات الإدارية، في المؤسسات على أساس الكفاءة والقدرة على قيادة وتوجيه الأفراد وتوجيه الجهود لتحسين الأداء ووجود أسس موضوعية لتقييم الأداء ونظم جادة لتنمية قدرات الإداريين والعاملين.

ومن ناحية أخرى فإن التنمية الإدارية تعني أيضا تنمية القوانين والتشريعات التي تضبط حركة المجتمع في إتجاهاته الصحيحة، وذلك بتنمية هذه الترسانة.

من القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وتنمية الوعي القانوني لدى جميع الأفراد وأيضا من القوانين لمواجهة الخارجين عن أحكام القانون.

حيث لابد من تنمية إدارية وتشريعية تقضي على المعوقات وتوفر البيئة الصالحة لإنطلاق كافة الجهود الإبداعية الخلاقة لتطوير كافة المجالات.[1]

إن التنمية الإدارية كمصطلح يستخدم دوليا على نطاق واسع الآن، لاسيما الدول النامية فهي تشير إلى عملية تغيير مقصود في الجهاز الإداري للدولة، تستهدف إدخال برامج وإجراءات جديدة، مكان البرامج والأساليب الموجودة بالفعل، وإعادة توجيهها وتنشيطها بطريقة جديدة، وتهيئة المناخ الملائم لذلك.[2]

حيث تجدر الإشارة إلى ضرورة السير في اتجاهات التنمية الإدارية الثلاثة على التوازي والتركيز على مختلف الجوانب والوظائف وليس فقط التخطيط والرقابة، من أجل الحصول على نتائج إيجابية.

---

[1] محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة،ط6 ،(القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009)،ص 69.

[2] محمد عاطف، محمد علي، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002)، ص 19

وتشمل التنمية الإدارية أيضا التنمية البشرية التي تتضمن تعليم الإنسان، تثقيفه وتدريبه إداريا في كل الاختصاصات العلمية والفنية والتقنية، وتحسين أوضاعه المادية والمعنوية وحتى السلوكية. إن الرقي بالإنسان يعتبر أهم متطلبات التطوير والإصلاح الإجتماعي والإقتصادي لأنه هو العنصر الأساسي الذي سينقذ ما يتقرر من أهداف وسياسات التنمية ويمكن تعريف التنمية البشرية طبقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية الصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها عملية توسيع اختيارات الناس وهذه الإختيارات نهائية بطبيعتها، غير أنها تتحدد من الناحية الواقعية،بمحددات اقتصادية، واجتماعية، وثقافية،وسياسية بالإضافة إلى ما يمكن أن يكون متاحا منه سلع وخدمات ومعاف لتلبية هذه الإختيارات.

وعلى هذا فالتنمية البشرية تتضمن ثلاثة أبعاد، كما يقول الدكتور رجائي عبد الرسو عميد معهد التخطيط القومي.

– تنمية الناس بالتركيز على تكوين وبناء القدرات البشرية.

– تنمية من أجل الناس لما تؤكده من ضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية تضمن استمرارية التنمية.

– تنمية بواسطة الناس لأنها تعمد إلى توسيع اختياراتهم تعميم مشاكتهم في إتخاذ القرارات.

وتنمية الناس هي جوهر التنمية فلا يمكن تحقيق أبعاد التنمية الأخرى بمعزل عن الإنسان.... ولعل هذا ما يؤكد شمولية عملية التنمية، وأن التقسيمات الجامدة التي وضعت لها، أساءت إلى عمليات التنمية تصورا وتخطيطا، وتنفيذا.وأدت إلى غياب إطار تنموي شامل للنمو والتغير النوعي في بناء المجتمع وعلاقاته. وهو ما يؤكد أهمية العودة إلى التركيب الموحد لعملية التنمية ولحركة الإنسان. وهذا التداخل يتأكد أيضا من تحليل مجالات التنمية البشرية، إذ تتضمن التنمية العقلية، والتنمية العلمية، والتنمية التعليمية، والنفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية...

فالإنسان هو المحور في كل هذه الأبعاد التنموية وفي مختلف القطاعات حيث ينبغي البدء بتطوير الإنسان.

إن تنمية الموارد البشرية، يمثل أحد المتغيرات الجوهرية في بناء هيكل للتقدم المتحرر من تسويه التنمية وضغوطها، يكاد يكون اللحن المميز لأي تنمية ذاتية تعتمد على النفس في مستوياتها.[1]

تشمل برامج التنمية الإدارية على تنمية العاملين والمديرين.

أ- تنمية العاملين:

لقد إزدادت أهمية تنمية العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسهولة وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين. وتتم تنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب الذي يعتبر عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا وتشمل التدريب على عملية تنمية من قدرة العامل على أداء وظيفته. إن أهمية تدريب الإداريين في مستيات الإدارة المختلفة يمكن أن يحقق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة ويعظم مكاسبها وقد يكون التدريب في مكان العمل وخارج مكان العمل.

---

[1] محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص76.

ب- تنمية المديرين:

إن أي جهود لتنمية المديرين يجب أن تبدأ بالنظر إلى أهداف المنمة، فالأهداف هي التي تحدد إلى أين تتجه المنظمة، مما يسمح بوضع إطار عام يمكن من حاجات التنمية للإداريين والخطوة الثانية هي تقييم الموارد الإدارية، فبناء على المعلومات التي تم جمعها من عملية تخطيط الموارد البشرية، يمكن إعداد مخون المديرين في المنظمة .

كما لابد من تحديد حاجات التنمية الفردية لكل إداري من الإداريين مثل تنمية المهارات، زيادة المعرفة.

ومن بين الطرق التي يتم فيها تنمية المديرين :

- التنمية في مكان العمل عن طريق الرئيس المباشر الذي يعتمد على القيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه بالإضافة إلى إسناد مهام خاصة والتنقل بين الوظائف أي دورية العمل أي التنقل الدوري من وظيفة إلى أخرى...

- التنمية خارج مكان العمل عن طريق قيام المنظمة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز التنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية.[1]

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 183، 223.

الفرع الثاني: مفهوم التطوير الإداري

بأنه الأنشطة والعمليات المستخدمة لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بأساليب عملية في ضوء محددات ومعطيات البيئة المحيطة (سياسية، اقتصادية، وقانونية) لتحقيق الأهداف العامة المتمثلة في توفير السلع والخدمات بالكم والنوع (كمتطلبات عامة للمجتمع) من قبل الجهاز الإداري للدولة بعد إحداث التغيرات والتطورات في الأنماط والضوابط التي يتضمنها.

وفي تحديد آخر لمفهوم التطوير الإداري يكمن القول بأنه تلك الأنشطة والمجهدات التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عج الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بقوة حماس وكفاءة.

وهذا التعريف يحمل في طياته معاني هامة منها، عدم الرضا من قبل القيادة السياسية أو الإدارية عن أداء الجهاز الإداري للخدمات كما أو نوعا كالانخفاض في الإنتاج الكمي أو سوء أداء الخدمات الإدارية وعليه تتولد إرادة قوية للإحداث تغيير إداري وفق إستراتيجية محددة تراعي اهتماما خاصا للعوامل البيئة المحيطة ثم لابد من تنفيذ هذه الإستراتيجية، وترجمتها على أرض الواقع بأخذ بوسائل تساعد على الإسراع بتطوير الأجهزة الإدارية والتقليل من نقاط ضعف في تنظيمها وإدارتها.

وتختلف الإستراتيجيات للتطور الإداري وأساليب وطرق تنفيذها من بلد نامي إلى آخر تبعا للظروف البيئية المحيطة بكل دولة، على الرغم من أن الدول النامية تشترك عامة والدول العربية خاصة بسمات معينة في أجهزتها الإدارية وسياستها البيروقراطية .[1]

---

[1] محمد حربي عريقات، مبادئ في التنمية التخطيط الإداري، (عمان،دار الفكر للنشر والتوزيع)،1996،ص 14

المطلب الثاني: قطاعات التنمية البشرية.

إن تطور المجتمعات الإنسانية وحاجاتها، والتطورات البيئية المحيطة بها، تقتضي إحداث تغييرات تواكب أو تتناسب مع هذه التطورات والتأقلم مع ما يحدث، حيث أن هذه الأخيرة (التغييرات) تتبناها مؤسسات ومنظمات معينة، وبمعنى آخر أن كل سياسة جديدة ومرحلة جديدة، تحتاج إلى حاجات إدارية جديدة. يجب أن يكون لمجالات التنمية تأثير على الوضع التنظيمي.

1- التأثير على الأفراد: ويتجلى هذا بإعادة النظر توظيف كل من الأفراد وإدارة الموارد البشرية التي تخص هؤلاء الأفراد في المنظمة والتي تتمثل في إجراء الاختيار والتعيين، تصميم نظام الأجور، وتطوير المهارات عن طريق التدريب، التحفيز، التأهيل، التكوين والتقييم...الخ.

وتهدف عملية التأثير على الأفراد في التأثير على السلوكيات قيم وعادات الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل فع مستوى الكفاءة وفعاليتها،ويقتضي ذلك تنمية قدرات ومهارات كل من الأفراد وحتى الرؤساء عن طريق التدريب والتحفيز... وتحسين العلاقات بين الأفراد داخل مناخ يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، وعدم مقاومة هؤلاء الأفراد للتغيير.

2- التأثير على الوضع التنظيمي: من خلال تنظيم الجهة ذات العلاقة وفق مبادئ الإدارة خاصة ما يتعلق بالتنظيم العلمي للعمل.[1]

---

[1] نور الدين زمام، القوى السياسية والتنمية،(الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)ص 120.

الفرع الثاني: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية.

1- الجوانب الهيكلية والوظيفية: وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق التنافس بين الهياكل التنظيمية والوظيفية وتحديد الصلاحيات الواجبات بدقة.

2- الجوانب الإنسانية: تتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد المتعلقة بتخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وزيادة مهارتها وكفاءتها.

3- الجوانب الإجرائية: تتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل المؤدية إلى فاعلية النظام و الأداء الإداري وتحسين أساليب ونظم العمل اليدوية.

4- الجانب التشريعية: تطوير القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالعمل الإداري بما يشجع الأداء وفق التشريع السليم.

5- الجوانب البيئية: تتعلق بتهيئة الظروف الملائمة للعمل من خلال استخدام نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الإيجابية لأطراف العملية الإدارية وأحدث توازن شامل بين اهداف المجتمع ومنظماته الجماعات والأفراد والقوى العاملة فيه.

التنمية الإدارية عملية شاملة تهدف إلى تهيئة جهاز إداري كفء ينهض بأعباء التنمية وهي عملية منظمة مستمرة تتطلب تخطيطا علميا سليما، وتنفيذا دقيقا ومتابعة واعية. كما تعتبر إحدى الركائز الأساسية لعملية التنمية تتضمن وضع أساليب لإدارة خطط التنمية وفق سياسات وأهداف وقيم اقتصادية واجتماعية وإدارة برنامجها وتنفيذها.[1]

[1] عبد العزيز قاسم حارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2011)، ص106.

المطلب الثالث: أهداف التنمية الإدارية.

إن التنمية الإدارية ليست مطروحة كمشكل في الدول النامية فقط، وإنما تسعى الدول المتقدمة إلى تطوير أساليب إدارتها من أجل التكيف مع التطورات ومواكبتها، إلا أن عجلة التنمية الإدارية تدور ببطء شديد في الدول النامية على غرار الدول المتقدمة أيضا إلى تطوير أساليب إدارتها من أجل التكيف مع التطورات ومواكبتها، إلا أن عجلة التنمية الإدارية تدور ببطء شديد في الدول النامية على غرار الدول المتقدم نتيجة تعدد المسائل والقضايا التي تهتم بها الدول النامية،إلى جانب المركزية مما يؤول إلى عدم إحاطة التنمية الإدارية بالاهتمام الكافي، كما تهدف هذه الأخير إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، تنمية القدرة على التفكير الخلاق، واتخاذ القرارات الصحيحة، حيث أصبح من المؤكد أن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضا، كذلك لا يمكن توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات، وإنما كنتيجة للتدريب المخطط والجهود المنظمة، التي توجه نحو التنمية الإدارية.

ويمكن تلخيص هذه الاهداف فيما يلي:

– تجنب التقادم الإداري: وذلك من خلال التجديد في طرق العمل وأدواته وتكنولوجية العمل المستخدمة وتجنب الجمود في عقليات وسلوك المدريين.

– إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: حيث تحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز العليا، والشعور بالإنجاز.

– الارتقاء بمهارات وكفاءة العاملين بالجهاز الإداري.

– تطوير هياكل الأجور التقنيين وتعديل جدالها، ونظم الحوافر، ومواكبتها مع الهياكل التنظيمية المختلفة.

– تخطيط عملية الإحلال: حيث تسير عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقي للمراكز الوظيفية العلى للهيكل التنظيمي للمنظمة.

– تطوير مناخ العمل الإداري بمختلف جوانبه مما يؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

– تفعيل آليات التقييم والمراجعة والمحاسبة.[1]

المبحث الثاني: دور الإتصال التنموي.

المطلب الأول: الدور التنموي المفترض للاتصال الإداري.

إنطاقا مما تطرقنا إليه عن التنمية الإدارية، وعن الإتصال وعن الموارد البشرية إنه لا تخلو منظمة أو إدارة أو مؤسسة مهما كان طابعها من العنصر البشري، أو القوى العاملة بهذه المنشأة، ولا يتحقق العمل أو النشاط المراد إنجازه إلا بوجود عملية الإتصال وتطور هذا الأخير كثيرا في أساليبه، أنماطه، ووسائله ورسائله حيث للاتصالات دور كبير في المؤسسات والمنشأة الإدارية، ويتضح هذا الدور في الجوانب التالية:

– ترتبط الإتصالات بالقيادات الفعالة.

– تعتبر أداة للإبلاغ بالأوامر والتعليمات.

– كما أنها أداة للتأثير والإقناع والتنسيق.

– إنها ترتبط بدافعية وتحفيز الأفراد.

– تعتبر أداة للتكامل والتفاعل مع البيئة.

---

[1] محمد سيد محمد،الإعلام والتنمية، (القاهرة: دار المعارف للنشر، 1997)، ص،23.

- كما ترتبط الإتصالات ارتباطا وثيقا بتنظيم العمل داخل فرق وجماعات العمل.

- إضافة إلى أنها تعتبر أداة لتحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام.

- كما تساهم في دراسة وحل المعوقات والمشكلات اتخاذ القرارات.

- تعتبر أداة لبناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين الجميع في محيط العمل أي جميع الموظفين من رؤساء ومرؤوسين، فهي أداة لتنمية الروح المعنوية، إلى جانب تحسين وتجويد مناخ العمل.

حيث يستخدم الموظفون الإداريون (رؤساء ومرؤوسين) الاتصالات اللفظية وغير اللفظية، في اتصالاتهم وتعاملهم مع الآخرين، للتعبير عن المعاني والأفكار...الخ ونقلها للآخرين، فهي أداء تبادل البيانات والمعلومات، لا يمكن أداء وظائف الإدارة العامة، التخطيط والمتابعة، وتقييم الأداء، خاصة غياب الإتصالات، فبدونه لا تنجح أي من هذه الوظائف، فالاتصال يستخدم في إخبار المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والخطط التي وضعت والسلطات والمسؤوليات التي تعددت.

كما يستخدم الإتصال لإعلام الرؤساء بما تم وبما لم يتم مكن أعمال المشكلات التي تواجه إنجاز الأعمال ومن هنا فإن الإتصال هو أداة تنموية بالدرجة الثانية بعد نقل المعلمات والبيانات وغيرها وتحقيق التواصل[1] .

كما أن إدارة الأفراد (المواد البشرية) هي الأخرى تلعب دورا هاما في رفع كفاءة الإتصالات من خلال ما يلي:

- إدارة نظام للاقتراحات ونظام للشكاوي، يتيحان للعاملين بالمنظمة حية التعبير عن آرائهم.

[1] حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، (الاسكندرية: دار المعرفة ، 2000)، ص 99.

– اختيار الأفراد المناسبين للعمل، حيث كلما زاد التوافق بين الفرد والعمل، كلما زادت مقدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها، كلما زادت إمكانيات الإتصال.

– اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الإتصال والاستماع للآخرين.

– محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الإتصالات وتعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء والمرؤوسين.

– أجراء البحوث والدراسات على حالة الأفراد المعنوية، وسلوكهم واتجاهاتهم نحو المنظمة والإدارة ورؤسائهم المباشرين، مما يحسن عملية الاتصالات.

– إصدار نشرات المعلومات وتوزيعها على العاملين بالمنظمة، بصفة دورية، الأمر الذي يخلق من التنظيم وأعضائه وحدة متكاملة.

دور تقنيات الإتصال في تنمية المورد البشري:

إن تقنيات الاتصال الحديثة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات والقدرات البشرية،

وتفعيل أدائها داخل المؤسسات، كما أن عملية تنمية السلوك الإنساني باتت عنصرا هاما من عناصر الدخل القومي، وموردا هاما لا ستعاب توظيف عوامل الإنتاج، كما أنه يجب أن تتوفر لدى أي منظمة أو مؤسسة التقنيات الملائمة والوسائل الحديثة، إضافة إلى توافر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات والأدوات الفنية المساعدة في الصيانة كما أن العديد من الخدمات الإلكترونية تلعب دورا هاما وفعالا في مختلف الأنظمة بما يتناسب والتطورات التي يشهدها العالم في مجال تقنيات الاتصالات.

ولابد من تكييف الموارد البشرية بهذه التقنيات الحديثة، كالاعتماد على دورات تدريبية ودورات لتطوير المهارات والاعتماد على توفير المورد البشري القيادي والتنفيذي تحقيق التحسين المستمر.[1]

المطلب الثاني: التنظيم الإداري وتفعيل الإتصالات الإدارية.

يوجد اتفاق بين المهتمين بكفاءة وفعالية المنظمات والمتخصصين في التنظيم الإداري على أن أي منظمة على نموها وتطورها وتحقيق أهدافها تنحدر بدرجة أساسية بنوع وخصائص تنظيمها الإداري، وذلك على اعتبار أن قدرة المنظمة، على إيجاد واستخدام مواردها بكفاءة وفعالية سواء مواردها البشرية أو المادية، يتوقف على مدى ملائمة نوع وخصائص التنظيم الإداري الذي تعمل من خلاله.كما أن نوع وخصائص التنظيم الإداري ومدى ملائمته لتفعيل عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

ويعني هذا أن نظم الاتصال الإداري في المنظمة وما يتضمنه من أشكال وقنوات وأدوات الاتصال تعد من المحددات الهامة أدى ملائمة التنظيم الإداري لتمكين المنظمة من كفاءة استخدام ماردها فعالية تحقيق أهدافها.

ومن هنا تظهر طبيعة العلاقة الارتباطية القوية بين كل من ملائمة التنظيم الاداري من جانب كفاءة فعالية الاتصال من جانب آخر وقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو من جانب ثالث.

وتشير نتائج العديد من البحوث والدراسات التطبيقية إلى أن غالبية حالات التعثر أو الفشل في المنظمات وما يرتبط بها من ظواهر الصراع والنزاع الوظيفي والإداري والمؤسسي وما ينتج عنها من أعراض غير صحية في بيئة العمل داخل المنظمة وخارجها، إنما يرجع ذلك بشكل جوهري إلى عدم وجود الاتصال سواء كان ذلك بسبب عدم وجود رؤية صحيحة لدى المنظمة عن طريق نموذج عملية

[1] جميلة بو مزال، اثر التكنولوجيا المعلومات على المؤسسة،(رسالة ماجستير غير منشورة- كلية العلوم الاقتصادية-جامعة الجزائر، 2000)،ص20.

الاتصال، أو خطا تحديد أشكال وقنوات وأدوات الاتصال، أو عدم توفير مقومات تفعيل عملية الاتصال ومعالجة العوائق التي تقلل من فعاليتها، حيث تواجه المنظمات والإدارات والمنشآت في البيئة المعاصرة العديد من التحديات التي تتعلق بعملية الاتصال، ومن أهم هذه التحديات:

1- تتضمن بيئة العمل العديد من مسببات تزايد ضغوط العمل والتي تتطلب كفاءة عالية في عملية الاتصال، وذلك لمعالجة مصادر التوتر والقلق والصراع غير الصحي بين أفراد المنظمة.

2- تتضمن بيئة العمل درجة عالية من التنافس حول الفرص بما قد يدفع الكثير أو البعض لممارسات لا أخلاقية في سلوكياته أو علاقاته، مما يتطلب كفاءة عالية في الاتصال من أجل صيانة الثقافة الأخلاقية في العمل داخل المنظمة أو خارجها.

3- تتضمن بيئة العمل مجالا أوسع للعلاقات المتبادلة والمتشابكة بين الأفراد، بين الأقسام الإدارات داخل المنظمة، إلى جانب علاقات العمل مع أطراف متعددة خارج المنظمة، وجود تلك العلاقات لا تتوقف على المهارات المهنية ، إنما تزايدت أهمية المهارات السلوكية والإدارية التي يصعب بناؤها وصيانتها دون اتصال فعال داخل المنظمة وخارجها.

تتضمن بيئة العمل المعاصرة تنوعا كبيرا في ثقافات الافراد قيمهم طموحاتهم واحتياجاتهم أهدافهم، مما يضفي مزيدا من القيود والعقبات أمام التفاهم فيما بينهم مما يظهر أهمية الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة.

وتظهر أهمية العلاقة بين نوع وخصائص التنظيم الاداري للمنظمة وعملية الاتصال بها عند إدراك أن تأثير هذه العلاقة لا ينعكس فقط على أداء وسلوك الفرد وتنمية قدراته وكفاءة وفعالية

المنظمة في استخدام مواردها وتحقيق أهدافها، إنما يمتد إلى الحالة النفسية والذهنية، بل والبدنية لأعضاء المنظمة داخلها وخارجها.[1]

نستخلص مما سبق ذكره أن جودة الاتصال وفعاليته يمكن اعتبارها أحد نواتج نوع وخصائص التنظيم الإداري للمنظمة، وفي نفس الوقت تعد أحد محددات تفعيل التنظيم الإداري وأداة تنموية لتطوير وتنمية كفاءة الفعاليات وفعالية الأفراد العاملين بالمنظمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والمهنية، كما تحدد جودة الإتصال نوع وخصائص المناخ التنظيمي وبيئة العمل الداخلية في المنظمة ما ينتج عنها من ضغوط عمل وصراعات وظيفية إدارة.

حيث يستدعي التفكير في تطوير مكونات التنظيم الإداري بالمنظمة، التفكير بناء وتفعيل عملية الاتصال بها.

المطلب الثالث:عوائق الإتصال الإداري.

هناك عدة معوقات مختلفة تعوق عملية الإتصال في المنشأ أو المؤسسة أو الإدارة والتي عند وجودها تحول دون اهتمام الاتصال بفعالية. حيث وصلت هذه المعوقات في أي مرحلة من مراحل الاتصال ويقصد بها جميع المؤثرات. التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات، أو المشاعر بين المرسل والمستقبل وتتمثل في:

1- اللغة: خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني، عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل...

2- المعوقات الشخصية والنفسية : ومن صورها الخوف عند أحد الإطراف، من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله مرجع سابق ، ص 51،53.

3- المعوقات التنظيمية للاتصال: وهي معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي والذي لا يتيح مناخ الاتصال السليم داخل أفراد المنشأة، وذلك نتيجة ضعف قنوات الاتصال وعدم الوضوح في العلاقة التنظيمية، وعدم وجود خريطة تنظيمية واضحة وعدم وجود نظام للمعلومات.[1]

4- المبالغة في عملية الاتصال والتقليل منها : رغم أهمية الاتصال في المنشأة. من أجل تسيير الأعمال وتحقيق أهدافها، إلا أن المبالغة في الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة

سيجعل من عملية الاتصال مضيعة لوقت المنشأة وعبئا ثقيلا على المستقبل ، فكثرة اللقاءات والاجتماعات والمناقشات بخصوص والمناقشات بخصوص موضوع ما، أو عدة مواضيع بشكل متكررا كثيرا وخصوصا إذا كانت هذه الموضوعات ليست هامة أو رئيسة أو تتعلق بمشكلة أساسية، فذلك قد يعني رغبة المدير في إبراز دوره أو مكانته أو السيطرة على العمل ، وقد يؤدي ذلك إلى رد فعل سلبي بعزوف بعض أو معظم العاملين من حوار هذه اللقاءات والاجتماعات، حيث لم يجدوا مبررا هاما لهم.

كذلك الإقلاع من الاتصالات قد يحجب معلومات هامة من الضروري أن تصل العاملين، فهناك بعض المدراء لا ينتظر باهتمام إلى الاتصالات مثل اللقاءات الدورية أو الاجتماعية إلا عند الضرورة القصوى،إلا أن بعضهم قد يعالج هذه الثغرة بأساليب أفضل مثل اللقاءات على انفراد وإتباع سياسة الباب المفتوح أمام الموظفين، بحيث يظل الاتصال دائما ومفتوحا دون الاعتماد على الاساليب التقليدية والتي يرونها غير ضرورية [2]

1 ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص272.

2 محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص79.

5- المعوقات الثقافية والاجتماعية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد، أو طقوس الإتصالات الواجب إتباعها، التخلف الحاصل عند أحد الأطراف، ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته. ويرى الوردي وزميله أن معوقات الإتصال هي :

1- المعوقات الفنية: وهي التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالرسالة وعملية إعدادها وإيصالها إلى المستقبل كمعوقات نقل الرسالة بالطرق التقليدية وعدم كفاءة هذه الوسائل المستخدمة.

2- نقل الرسالة بوسائل الاتصال الحديثة وفي هذه المرحلة تحدث معوقات كثيرة مثل انقطاع المكالمة التليفونية، أو انقطاع التيار أو التشويش....الخ

3- معوقات تحليل الرسالة وتخزينها، واسترجاعها.

4- معوقات ظهور الرسالة كالعوامل لاقتصادية أو الرقابة.

ويضيف البعض أن أهم الأساليب التي تعيق الاتصال هي:

- التباين في مستوى الإدراك بين المرسل و المستقبل.

- العرض المختل غير المنظم و غير المترابط للرسالة .

- إغلاق قنوات الاتصال أمام المستقبل والحيلولة بينة وبين ابداع رأيه .

وخلاصة القول أن هناك معوقات تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، وأخرى تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه الاستماع، أو ضعف بعض حواسب وأخرى تتعلق بالرسالة

مثل عدم وضوحها و دقتها و سلامتها و هناك معوقات تتصل بقناة الاتصال مثل تعطلها و عدم مناسبتها للرسالة، و أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة و عوامل التشويش الداخلية و الخارجية .[1]

ومنهم من يرى أن البعد المكاني بين المرسل و المرسل إليه يعد عقبة من عقبات الاتصال فقد كبرت المنشآت واتسع نطاقها، وتعددت فروعها، و هذا مما لا شك فيه يؤثر في سهولة و سرعة ووضوح الاتصال.

لذا فان بعد المسافة بين العاملين بالفروع والمناطق والأقاليم والقائد الإداري و المدير العام، قد يحول دون إمكان إتمام عملية الاتصال، وذلك بالرغم من التقدم التكنولوجي، وظهور الانترنت و غيرها من الوسائل .

كما أن فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين قد عن العوائق النفسية أثرا نفسيا على عملية الاتصال، فيسود المنشأة جو يغيب عنه روح التفاهم والتعاون بين العاملين في المنشأة، سواء قادة و مرؤوسين، أو بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، لذا فسوف ينتج عن ذلك تعطل وحجب المعلومات والاختبار بسبب الخوف من المدير أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين خصوصا إذا كان المدير من النوع البيروقراطي أو الديكتاتوري في اتخاذ القرارات.[2]

وفي الأخير نلخص أن الاتصال عملية فورية ووقتية حيث يتحدث العمال ويردون على بعهم البعض وهذا يتسم نسيان ما تم قوله بسرعة وسماعه بعد دقائق، وعملية الاتصال تفتقر للقوة، فقد يتشتت الاتجاه أثناء الحديث في مكان صاخب، وقد يكون هناك بطء شديد، عند إجراء مكالمة هاتفية عبر مسافات بعيدة،أو قد يحدث صدى الصوت، أثناء ذلك، ويعتبر هدف معظم المحادثات تبادل

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 275.

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سابق ص81 .

المعلومات وليست مشاركتها، ويقال أن الطبيعة المتسلسلة سريعة الزوال للمحادثات التي تحول دون تحقيق المشاركة المنشودة.[1]

كما أن هناك العديد من الممارسات اللاأخلاقية كأن تعتمد الإدارة على سلطاتها واتصالاتها الرسمية في توجيه الأفراد واستخدام العلاقات الإنسانية والاتصالات غير الرسمية لتشجيع الأفراد وتحفيزهم، مما يستدعي ذلك اتصال فعال لرصد الحالة المعنوية لأعضاء المنظمة وتحليلها من الممارسات اللاأخلاقية أيضا أن أساليب الاتصال التي تستخدم في التوجيه والإشراف والتحفيز قد تؤدي إلى تنمية الدافع والحافز الفردي دون تنمية الروح الجماعية للفريق وتعميق الرقابة الذاتية وبالتالي زيادة الأنانية والذاتية وضعف الرغبة في التواصل والتفاعل لدى أفراد المنظمة.

حيث من الضروري تواصل المنظمة مع موظفيها والاتصال بالأطراف ذات العلاقة من أجل بناء تفعيل آلية حقيقة لتأهيل صف ثان من المديرين وتجنب الفجوة بين المستويات أو أجيال المديرين.[2]

[1] برايان هوبكنز: جيمس ماكهام: الإدارة الالكترونية للمواد البشرية: ط1(القاهرة، دار فاروق للنشر،2007)، ص 200.

[2] مصطفى محمد أبو بكر،عبد الله، مرجع سابق ص237.

المبحث الأول: التعريف بالبلدية.

المطلب الأول:اسم ونشأة وموقع البلدية.

موقع بلدية سيدي لخضر:

تعتبر بلدية سيدي لخضر إحدى المناطق السياحية بولاية مستغانم، إذ تمتد على طول شريط ساحلي يقدر ب12 كلم، و تبلغ مساحتها 1395 كلم مربع، كما تبتعد عن مقر الولاية ب50 كلم و يبلغ عدد سكانها حسب الإحصاء الأخير لسنة 2008 بـ34612 نسمة، وأما عن حدودها فيحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب بلدية سيدي علي و تازقايت و من الغرب بلدية حجاج ومن الشرق بلدية خضرة و نقمارية.

بلدية سيدي لخضر تحتل موقع إستراتيجي هام بالولاية حيث تعد من أهم وأبرز بلدياتها من حيث ثرواتها الطبيعية فهي تمتاز بطابع فلاحي متنوع، ومتعدد النشاطات كما تتوسع على مناطق سياحية هامة وهي الميناء الصغير، الكاف لصفر، و هذا ناهيك عن ضريح "سيدي لخضر بن خلوف" الذي هو الآخر منطقة سياحية هامة للمنطقة.

المطلب الثاني: الفروع العامة في البلدية.

يضم الهيكل التنظيمي للبلدية أربع مصالح من ضمن المصالح الأمانة العامة على رأس هذه المصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1- الأمان العامة حيث تقوم بمراقبة ضمان تسيير المصلح وضمان إيصال محاضرات المجلس الشعبي البلدي، إلى جانب جميع المسائل المتعلقة بالإدارة العامة.

2- مصلحة تنظيم الشؤون العامة والنشاط الاجتماعي الثقافي وتظم هذه الأخيرة أربع مكاتب:

أ. مكتب التنظيم الشؤون العامة.

ب. مكتب النشاط الاجتماعي الثقافي.

ج. مكتب الحالة المدنية السكان.

د. مكتب النظافة والصحة والبيئة.

ومن بين القطاعات الهامة في البلدية:

1- قطاع التعليم:

تتوفر البلدية على 29 مؤسسة تعليمية من بينها ثانويتين وأربع متوسطات، 03 بمركز البلدية وأخرى بـ أولاد البارودي و23 مدرسة للطور الأول والثاني. تتوفر البلدية على وسائل النقل المدرسي الخاصة بنقل التلاميذ.

2- قطاع الأشغال العمومية:

تتوفر على شبكة الطرقات وطنية وولائية معظم أحيائها مهيأة تقريبا سواء من حيث الإنارة، أو تهيئة الطرقات، الكهرباء والغاز والمياه.

3- قطاع الصحة:

تتوفر البلدية مركز على عيادة متعددة الخدمات وثمانية قاعات للعلاج إلى جانب المراكز الصحية.

4- قطاع السكن:

استفادت البلدية في هذا المجال من عدة مشاريع تنموية منها ما هو في طور الانجاز ومنها ما تم الانتهاء من انجازه.

5- قطاع الرياضة:

استفاد قطاع الرياضة قي بلدية سيدي لخضر من عدة مشاريع تنموية حيث تم إنشاء الملعب البلدي والانتهاء من تجهيزه بالإضافة إلى عدة ملحقات أخرى على مستوى مركز البلدية وخارجها.

6- قطاع الري:

استفاد جميع السكان من شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب إلى جانب عدة مشاريع أخرى المتمثلة في انجاز خزان سعته 5000 م وآخر سعة 2000 م وآخر بسعة 1000 م مياه الصالحة للشرب.

7- قطاع الكهرباء الغاز:

جميع أحياء البلدية تتوفر على الإنارة العمومية، أما بالنسبة للغاز الطبيعي هناك نسبة معينة لم تستفد بعد من الغاز الطبيعي وليست أغلبيتها إنما مازال مشروع شبكة الغاز ساري المفعول حتى يعمم على كافة أحياء البلدية أريافها.

8- قطاع الفلاحة:

يشتغل في قطاع الفلاحة حوالي 60% من سكان البلدية حيث تتوفر بلدية سيدي سيدي لخضر على أراضي خصبة صالحة للزراعة. لكن نسبة الأراضي الخصبة غير مستغلة بالكامل، حيث تعتمد على زراعة الحبوب، وزراعة البطاطا إلى جانب بعض الخضر الموسمية.

المبحث الثاني: دور الاتصال والتنمية في البلدية.

المطلب الأول: وظيفة الاتصال في البلدية.

لا تخلو أي مؤسسة من الاتصال، كما أنه لا تخلو البلدية من الاتصال الإداري باعتبارها إدارة، كما أن الاتصال يرتبط ارتباطا وثيقا بوظائف هذه الإدارة حيث يقوم باطلاع الموظفين بما يجري داخل الجهاز الإداري للبلدية، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وأعضاءه وموظفيه، مما ينعكس إيجابية على سير العمل وتزويد الموظفين بالقدر الكافي من المعلومات وهناك عدة مجالات لتقديم المعلومات في الجهاز الإداري للبلدية:

- معلومات عن سياسة الإدارة خاصة ما يتعلق بالوثائق.
- معلومات عن الإدارة وقراراتها.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه البلدية.

كما يساعد الاتصال رئيس المجلس الشعبي البلدي على اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص البلدية بفضل تواصله مع موظفيه، كالتدابير المتعلقة بمصلحة الطرق بالبلدية، فهو يمثل كل أعمال الحياة الإدارية المدنية وفقا للشروط المنصوص عليها والتنظيم المعمول به.

- إعداد المشاريع.
- إدارة موارد البلدية.
- القيام بمناقصات أشغال يدوية ومراقبة حسن تنفيذها.

كما يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- نشر وتنفيذ القوانين والتنظيمات عبر تراب البلدية وتنفيذها.

– السهر على حسن سير النظام والأمن العموميين وعلى النظافة العمومية.

– السهر على تنفيذ إجراءات الاحتياط الوقاية والتدخل فيما يخص الإسعاف.

– الاعتناء بالمحافظة على المخططات.

– إبرام عقود الامتلاك المصالحة، قبول الهدايا، والوصايا والصفقات كما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت رقابة المجلس باسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك، والحقوق المكن للممتلكات البلدية وإدارته.

بالاضافة إلى ذلك يتولى جميع المهام الخصوصية المنوطة به بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها.

كما يقول رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ جميع الإجراءات الضرورية والتدابير الوقائية لضمان سلامة الأشخاص والأموال في الأماكن العمومية التي يمكن أن يحصل فيها أي حادث أو حريق وفي حالة الخطر الجسيم يأمر رئيس المجلس بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف .

يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يفوض تحت مسؤوليته أي نائب أو مفوض في البلدية استلام تصريحات الولادة والوفاة والزواج وكذا تسجيل جميع الوثائق الأحكام القضائية في سجل الحالة المدنية.

يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف من ثلاثة هيئات أساسية هي:

- هيئة مداومة المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- اللجان البلدية (إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي).

- ويكون الاتصال بين هذه الهيئات أو الأجهزة من خلال الصلاحيات الممارسة يقوم المجلس الشعبي البلدي باتخاذ الإجراءات المتصلة والأعمال اللازمة المتعلقة بعمليات تأميم وإصلاح الأراضي بعنوان الثورة الزراعية.

بالإضافة إلى الوظائف التقليدية فإن المجلس البلدي يقوم بالتعاون مع اللجنة التنفيذية والتعاونيات البلدية المتعددة الخدمات على تحسين ظروفهم الصحية والسكنية والثقافية.

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجانا دائمة متعلقة بالاقتصاد المالي والاستثمار.

- لجان متعلقة بالصحة، النظافة وحماية البيئة.
- الشؤون الاجتماعية والرياضية والثقافية والشباب.
- الري والفلاحة.
- تهيئة الإقليم والتعمير الصناعات التقليدية.

يعين المجلس البلدي أحد المساعدين لرئاسة كل لجنة وإن تعذر ذلك يعين مستشارا بلديا بنفس الشروط.

يقوم المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية بالمطالبة بإحداث التعاونيات الإنتاجية وأجهزة التنسيق وتشجيع الاستثمارات الفلاحية ويشارك بواسطة أجهزته المختلفة بدور فعال وكبير في عمليات تحضير وإعداد إنجازات الثورة الزراعية.

المطلب الثاني: تنمية الجهاز الإداري للبلدية.

التنمية الإدارية في البلدية تستهدف تزويد الرؤساء (رئيس المجلس الشعبي البلدي) والمرؤوسين (الموظفين) بحصيلة من المعرفة والمهارات القدرات اللازمة التي تمكنهم من إدارة المنظمة أو المؤسسة حاليا ومستقبلا بنجاح، فهي نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري للموظفين بالبلدية من خلال برامج التنمية الإدارية التي تخص البلدية.

حين يحتاج الجهاز الإداري للبلدية إلى التطوير والتدريب الإداري حيث تركز برامج التدريب في البلدية على الجوانب الفنية مثل تقويم الأداء، الاتصالات بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وموظفيه وبين الموظفين في حد ذاتهم، كما لا ننسى الانضباط.

تركز طرق التطوير والتدريب للموظفين الإداريين في البلدية على زيادة تراكم المهارة الفنية للمتدربين، وتركز على زيادة المهارات الفكرية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية مثل (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات التي تخص البلدية، والعلاقة الخارجية)

وتتمثل هذه البرامج في:

- الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية للبلدية.

-كما تتضمن مهارات الاتصال الفعال بين الموظفين ورؤساء المجالس وبين الموظفين في حد ذاتهم.

- مهارة إدارة الوقت.

- تنمية مهارات مسؤولي التدريب.

- إدارة وتنظيم المشتريات والمخازن الخاصة بالبلدية.

- العلاقة العامة.

- نظم المكتبة الحديثة.

- استخدام الأساليب الإحصائية في الإدارة.

- إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلى برامج.

- حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- ضغوط العمل وأساليب السيطرة عليها.

- تنمية مهارات رؤساء البلدية (رئيس المجلس الشعبي البلدي).

- إعادة تقييم الهياكل المالية والإدارية للبلدية.

- كيفية قراءة ميزانية البلدية.

- وفي الأخير نستخلص أن البلدية هي النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها وتحسين وضعيتهم.

خاتمـــــــة:

كخلاصة مما تقدم و مما سبق ذكره أن الاتصال بنظمه و وسائله المختلفة إنما يمثل أداة فاعلة ومؤثرة على المنظمة و مواردها البشرية، و حتى على عمليات التنمية الإدارية، فعملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنشأة، حيث تبعث فيها الحياة و تساعدها على الاقتراب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة، كما أن عملية الاتصال لها علاقة وثيقة بالتخطيط و بعملية إصدار القرارات، و بعملية الرقابة و ما ينتج عنها من تصحيح الانحرافات.

لابد للاتصال أن يكون سهلا، واضحا، و مفهوما و حيث أن هناك عقبات تواجه الاتصال ثم الحديث عنها و إبرازها، و حتى يكون الاتصال فعالا و يؤدي الغرض المطلوب منه في تحقيقا أهداف المنشأة أو توصيل مضمون الرسالة بوضوح بين المرسل و المستقبل، لابد من معالجة عقبات الاتصال، و يكون ذلك أهم ما يكون لتخفيض عدد المستويات الإدارية للمنشأة و التوسع في تفويض السلطة، أي تشجيع اللامركزية في الإدارة و العمل على الروح المعنوية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات على ضوء نظريات الإدارة بالأهداف و أن يكون المدير قدوة للمرؤوسين و بث الثقة و روح التعاون بين العاملين و العمل بروح الفريق.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تعني إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة القدرات و خبرات هذا العنصر البشري، حيث لابد من الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال الاختيار، التخطيط و التدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري و بعمليات الاتصال و العمل على تفعيل الاتصالات الإدارية حتى يكون الجهاز الإداري فعالا و موردا بشريا ذو كفاءة و فعالية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة مهما كان نشاطها و طبيعتها.

قائمــة المــراجع:

I . الكتب:

1- إبـراهيم أبـو عرقـوب، الاتصــال الإنســاني ودوره فــي التفاعـل الاجتمـاعي، ط2(عمـان:دار مجداوي للنشر،2005).

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية،2007).

3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال (القاهرة:دار الجامعية 2006).

4- بدر أحمد ،الاتصال بالجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية(القاهرة:د،ن،1981).

5- برايـان هـوبكنز، جـيمس ماركهـام، الإدارة الالكترونيـة للمـوارد البشـرية، ط1 (القـاهرة: دار فاروق للنشر،2007).

6-حســن إبـراهيم بلـوط، إدارة المـوارد البشـرية مـن منظـور اسـتراتيجي ، ط1، (بيـروت:دار النهضة العربية،2002).

7- حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد مدخل وظيفي (الإسكندرية: دار المعرفة، 2000).

8- خضيم كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: دار المسيرة، 2007).

9- ربحي مصطفى عليان ، أسس الادارة المعاصرة، ط1 (عمان: دار الصفاء، 2007).

10- ربحي مصطفى عليان ، محمد عدنان الطوباسي، الاتصـال العلاقات العامـة (عمـان: دار الصفاء، 2005).

11- ريما طيب عيساني، مدخل الإعلام والاتصال (عمان: دار جدار للكتاب العالمي،2008).

12- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ، ط1(الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003).

13- زيد أبوي ، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار كنوز المعرفة ، 2006).

14- صالح أبو إصبع ، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط1 (عمان: دار آر للدراسات النشر ،2001).

15- صلاح الدين عبد الباقين، علي عبد الهادي مسلم ، رواية حسن، إدارة المارد البشرية الإسكندرية: المكتب الجامعي ، 2007).

16- عادل حرشوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 (عمان: دار جدار للكتاب العالمي ، 2006).

17- عبد الحليم الزيات ، التنمية السياسية (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2002).

18- عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2011).

19- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1(القاهرة: دار الفجر، 2007).

20- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والاعلامي، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر، 2008).

21- محمد حربي عريقات، مبادئ في التنمية والتخطيط الاقتصادي (عمان، دار الفكر، 1996).

22- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة المواد البشرية (الاسكندية: الدار الجامعية، 2003).

23- محمد سيد محمد، الإعلام والتنمية (القاهرة: دار المعارف للنشر، 1997).

24- محمد عاكف، محمد علي، داسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي (الإسكندرية: دار المعرف الجامعية،2002).

25- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ،1(عمان:دار محمد، 2004).

26- محمد منير حجاب، الإعلام التنمية الشاملة ، ط6(القاهرة: دار الفجر، 2009).

27- محمد يوسف حلمي شحادة، إدارة التنمية، ط1 (عمان: دار المناهج،2001).

28- مصطفى محمود أبو بكر ،عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال (مصر: الدار الجامعية، 2007).

29- مهدي حسن، زويلف سليمان أحمد، التنمية الإدارية والدول النامية (عمان: دار مجدلاوي، 1996).

30- ناصر دادي عدوون، اقتصاد المؤسسة (الجزائر: دار المحمدية، 2000).

31- نور الدين زمام، القوى السياسية والتنمية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).

32- هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،2007).

2- الرسائل والأطروحات:

33- جميلة بومزال ، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة (رسالة ماجيستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية – جامعة الجزائر،2000).

الفـــــــــهرس

الفصل الثاني

الفصل الثالث



مـلخص المذكرة

يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت كل مراحل الحياة البشرية باعتبارها ظاهرة ملحة لمختلف التفاعلات والعلاقات التي تربط الإنسان بغيره، لقد أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي لنجاح أي منظمة داخليا أو خارجيا خاصة وان العالم يعيش تحديات جديدة من خلال توظيف تكنولوجيات حديثة للاتصال

الكلمات المفتاحية: 1/الاتصال 2/الموارد البشرية

3/المنظمة 4/الاتصال اللفظي

5/التنمية البشرية 6/القرارات